

PENERAPAN SYURA DALAM KEPEMIMPINAN PUBLIK

(Studi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang)

Adi Gunawan Saputra, Suryadi, Mochammad Rozikin

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

E-mail: adigunawan75@yahoo.com

Abstract: Implementation Shura in Public Leadership (Studies at Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang). The problem of leadership is developing now in Indonesia is exemplary crisis and agreement/acceptance of society on policies defined. Shura is one decision making way which hasn't been applied well in the public domains. The application of shura in leadership in the public domain is a critical step in order shura could be an alternative way of decision making in Indonesia. This study used a qualitative approach and focus only limited to two studies, which look at the application of shura in MAN 3 Malang, and analyze the factors supporting and inhibiting. In order to apply the shura in MAN 3, supporting factors are vision, principal personalities, institutional MAN 3, human resources support, and Islamic daily environment. In addition, one of inhibiting factors is weak commitment. To realize the application of shura better, it needs support from the government launched a consultation as mechanism for ideal policy determination.

Keywords: shura, leadership, and MAN 3 malang

Abstrak: Penerapan Syura Dalam Kepemimpinan Publik (Studi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang). Permasalahan kepemimpinan yang berkembang sekarang di Indonesia adalah krisis keteladanan dan kesepakatan/penerimaan masyarakat atas kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Syura yang dikenal dengan musyawarah mufakat adalah salah satu cara pengambilan keputusan yang belum diterapkan optimal di ranah-ranah publik. Penerapan syura dalam kepemimpinan di ranah publik menjadi langkah penting agar syura dapat menjadi alternatif cara pengambilan keputusan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan hanya dibatasi pada dua fokus penelitian, yaitu melihat penerapan syura di MAN 3 Malang, dan menganalisa faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Dalam rangka menerapkan syura di MAN 3, ada faktor-faktor pendukung yaitu visi kepala madrasah, kepribadian kepala madrasah, kelembagaan MAN 3, sumber daya manusia yang mendukung, dan lingkungan keseharian yang Islami. Disamping itu, terdapat faktor penghambat yang salah satunya komitmen bersama yang masih kurang kuat. Untuk mewujudkan penerapan syura yang lebih baik, maka perlu dukungan dari pemerintah untuk merencanakan musyawarah sebagai mekanisme penentuan kebijakan yang ideal.

Kata kunci : syura, kepemimpinan, dan MAN 3 Malang

Pendahuluan

kepemimpinan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi. Hal ini diungkapkan Siagian (2003, h.30) bahwa sebagian besar kesuksesan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Begitu pentingnya peran kepemimpinan di Indonesia agar mampu mengoptimalkan pengelolaan semua kekayaan dan potensi daerah.

Permasalahan kepemimpinan yang berkembang di Indonesia adalah krisis keteladanan yang erat berhubungan dengan moral bangsa. Indonesia menempati posisi yang memprihatinkan terkait moral pemimpin dan masyarakat. Permasalahan korupsi yang menempatkan Indonesia pada peringkat 118 di

dunia (*Transparency International*) telah jelas menjadi refleksi moral dari pemimpin bangsa ini (Kemendagri, 2012).

Merujuk kepada contoh seorang pemimpin ideal, dunia telah mengakui bahwa Rasulullah SAW adalah teladan kepemimpinan yang terbaik. Dalam konsep kepemimpinan Rasulullah, Noor (2011, h.35) menyatakan bahwa keteladanan adalah hal penting dalam kepemimpinan. Bahkan berbagai teori-teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para guru *leadership* ditemukan pada pribadi dan kepemimpinan Muhammad SAW (Antonio, 2007, h.19).

Salah satu praktek kepemimpinan yang menarik untuk dikaji dewasa ini adalah teknik

pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan yang dikenal dengan syura. Karena kebijakan melibatkan banyak pihak dengan pertimbangan yang berat dan memiliki dampak yang bernilai. Sehingga pemimpin yang baik dalam Islam adalah pemimpin yang dapat menerapkan syura dalam memutuskan suatu perkara. Menurut Noor (2011, h.16), Syura merupakan hal prinsip dalam kepemimpinan Islam yang telah dicontohkan oleh Rasulullah.

Praktek penerapan syura telah dicontohkan Muhammad SAW pada masa perselisihan kaum Quraisy ketika hendak memindahkan hajar aswad. Solusi yang dihadirkan mampu mewujudkan hak dan memberikan kepuasan terhadap semua bani tanpa merugikan pihak-pihak yang bersangkutan (Antonio, 2007, h.35).

Musyawarah merupakan proses untuk memadukan semua potensi akal sehingga mampu menampung banyak aspirasi yang akan membuat keputusan bersama. Proses syura berbeda dengan metode demokrasi atau prosedur manajemen partisipatif karena keputusan syura tidak didasari oleh mayoritas suara, tetapi berdasarkan permufakatan. Dalam hal ini Al-Buraey (1985, h.338-339) berpendapat bahwa kepentingan masyarakat luas merupakan hal terpenting daripada kepentingan mayoritas.

Matta (2007, h.86-87) berpendapat bahwa pelaksanaan syura yang baik mampu memenuhi hak peserta syura untuk mengekspresikan pikiran-pikirannya secara wajar dan apa adanya. Peserta syura akan merasa puas atau senang ketika keragaman ide, kreativitas, pendapat, aspirasi diterima dan melalui proses yang menghasilkan keputusan yang merasa dimiliki oleh peserta syura.

Potret salah satu kesuksesan seorang pemimpin yang menerapkan model kepemimpinan yang diajarkan Rasulullah dapat dilihat dari masa pemerintahan khalifah Umar bin Abdul Aziz. Pada masa pemerintahan inilah dikatakan tidak ada seorangpun umat Islam yang bersedia menerima zakat, karena mereka semua sudah makmur dan mampu berzakat.

Dewasa ini, syura lebih dikenal dengan musyawarah mufakat ataupun rapat. Dan telah terimplementasikan dalam kepemimpinan yang bergerak di ranah publik. Proses kepemimpinan sangat berperan penting dalam hal pengambilan keputusan.

Indonesia merupakan negara muslim terbesar di dunia. Pada tahun 2012, 85% penduduknya beragama Islam berjumlah 182.570.000 orang yang tercatat oleh *The Pew Forum on Religion & Public Life* kemudian Harun (2008) menambahkan fenomena bahwa Indonesia bukanlah negara Islam tetapi

berkembang dan diterimanya penerapan nilai-nilai syariat Islam seperti pada pemerintahan di Aceh, bank-bank syariah dan ilmu ekonomi Islam, dan perkembangan bidang ilmu lainnya yang berbasis Islam termasuk kepemimpinan dan pendidikan. Ketiga adalah pengamalan pancasila sila keempat yang menanamkan nilai musyawarah pada bangsa Indonesia.

Karena tiga alasan utama diatas maka penerapan syura dalam kepemimpinan publik adalah hal yang patut dikaji dan salah satu yang telah menerapkannya adalah kepemimpinan di sekolah berbentuk madrasah yang merupakan organisasi publik yang bergerak pada pelayanan pendidikan.

Pentingnya kajian penerapan syura dilakukan pada suatu sekolah atau organisasi pendidikan karena pengembangan mutu sekolah merupakan upaya yang harus terus dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan bangsa Indonesia

Madrasah Aliyah merupakan sekolah menengah setara SMU (Sekolah Menengah Umum) dengan penataan lingkungan penuh warna Islami dan asri. Karena berlandaskan Islam maka seharusnya MAN 3 Malang menerapkan kepemimpinan Islam yang berarti proses penentuan kebijakan melalui proses musyawarah yang dipimpin oleh kepala madrasah dan melibatkan pihak-pihak yang bersangkutan.

Harapan besar dengan penelitian ini mampu mendalami penerapan syura dalam kepemimpinan publik dan menemukan faktor keberhasilan serta hambatannya khususnya sekolah yang merupakan sarana pendidikan untuk memajukan sumber daya manusia, calon pemimpin bangsa guna memajukan negeri tercinta ini.

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan Publik

Kepemimpinan atau *leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya (Kartono, 2002, h.189). Dalam kepemimpinan harus terdapat kapasitas mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan dan menguatkan semangat dan kemauan dari orang-orang yang dipimpin untuk bergerak mencapai tujuan organisasi.

Dalam referensi Islam, kepemimpinan adalah segala tindakan yang menitikberatkan sumber-sumber ke arah tujuan yang benar-benar bermanfaat. Tindakan diimplikasikan sebagai gerakan dan inisiatif, tujuan yang bermanfaat diinter-pretasikan sebagai tujuan bersama (Noor, 2011, h.27).

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar berusaha untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pengaruh pemimpin diberikan secara interpersonal melalui arahan, komunikasi, untuk pencapaian tujuan yang spesifik. Al-Buraey (1990, h.346) berpendapat bahwa kepemimpinan administrasi adalah orang yang memiliki kualitas kepemimpinan dan posisi eksekutif kuat dalam organisasi.

Kepemimpinan publik adalah penerapan konsep kepemimpinan baik itu kepemimpinan Islam maupun konvensional dalam ranah kerja publik. Mahsun (2006, h.7) memberikan pemahaman terhadap sektor publik sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Cakupan sektor publik meliputi beberapa bidang pelayanan seperti bidang kesehatan, pendidikan, keamanan, dan transportasi. Salah satu bidang dari organisasi publik adalah pelayanan pendidikan yang sekarang berwujud sekolah.

Berdasarkan PP No.17 tahun 2010, Madrasah Aliyah, yang selanjutnya disingkat MA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP/MTs.

Syura

Konsep syura adalah unik dalam kepemimpinan Islam karena mekanisme kesepakatan yang menyeluruh. Pemimpin harus berkonsultasi dan mendengarkan opini anggota dalam organisasi ketika hendak mengambil keputusan (Al-Buraey, 1990, h.344). Menurut Antonio (2010, h.11), Sistem musyawarah ini telah dicontohkan Rasulullah ketika beliau memimpin negara Madinah dan hendak menerapkan hukum.

Adapun manfaat syura adalah sebagai berikut :

- a. Melahirkan keputusan terbaik bukan pada pengaruh suara mayoritas ataupun minoritas.
Al-Buraey (1985, h.340) berpendapat dalam administrasi, Syura memainkan peranan penting sebagai proses pembuatan keputusan sehingga merupakan pengendalian dan kewenangan.
- b. Terpenuhinya hak, aspirasi, dari berbagai pihak.

Syura adalah suatu proses komunikasi dialogis yang mempertemukan banyak pihak dengan tujuan menampung aspirasi-aspirasi dari banyak pihak yang terlibat dalam proses syura. Matta (2007, h.86) mengatakan bahwa fungsi syura dapat terlaksana dengan baik apabila mampu menjamin adanya kemerdekaan dan kebebasan yang penuh bagi setiap peserta syura untuk mengekspresikan pikiran-pikirannya secara terbuka.

- c. Membatasi sikap diktator penguasa
Syura merupakan cara efektif untuk membatasi kekuasaan eksekutif, dan menutup celah bagi kemunculan diktator sebagai penguasa. Umat Islam berpendapat bahwa syura merupakan perwujudan asli atau pemerintahan konseptual dalam Islam (Al-Buraey, 1985, h.90)
- d. Membentuk komitmen bersama
Hasil syura yang disepakati bersama akan membentuk tanggung jawab umat secara kolektif dan sebagai bagian pendidikan politik untuk bersikap ilmiah, kritis, namun memiliki komitmen (Dzakirin, 2011, h.50).

Adapun hal Prinsip dalam Syura adalah sebagai berikut :

1. Syura tidak diterapkan pada berbagai masalah yang sudah jelas pengaturannya di dalam Al-Quran dan Hadits karena keduanya merupakan sumber utama hukum perdata atau pidana syariah (Al-Buraey, 1985, h.342).
2. Syura adalah proses dan prosedur dalam pengambilan keputusan. Adapun keputusan hasil syura tidak boleh bertentangan dengan perintah-perintah yang sudah jelas diatur dalam Islam yaitu dalam Al-Quran dan Hadits (Al-Buraey, 1985, h.342).
3. Dalam kepemimpinan Islam, keputusan *amir* atau pemimpin dalam situasi tertentu/penting termasuk dalam pengambilan keputusan yang diutamakan, sehingga seluruh kaum muslimin harus taat untuk melaksanakannya meskipun tanpa proses syura. Hal ini telah dicontohkan pada masa Umar bin Khattab ketika berselisih pendapat dengan sahabat lainnya untuk melanjutkan perjalanan ke syam atau tidak karena ada kabar tentang wabah penyakit di daerah tersebut. Umar tetap mengambil keputusan untuk tidak melanjutkan perjalanan dan semua taat untuk mengikuti sang khalifah
4. Adanya majelis syura adalah untuk menjaga kualitas keputusan syura. Konsep kepemimpinan Islam mengharuskan pemimpin untuk menyelenggarakan syura

dengan majelis syura sebagai bahan pertimbangan untuk membahas masalah yang belum mampu diselesaikannya dengan baik. Misal ketika bahasan tersebut belum ada petunjuk yang jelas pada Al-Quran dan As-Sunnah, maka pemimpin harus menetapkan fatwa/kebijakan berdasarkan pertimbangan majelis syura yang bersifat mengikat (Al-Buraey, 1985, h.371).

Penerapan konsep syura ini mudah berkembang dalam proses kepemimpinan publik dengan faktor-faktor pendukung ataupun penghambat di lapangan.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri (Furchan, 1992, h.21). Menurut Sugiyono (2008, h.143), metode kualitatif difungsikan untuk memperoleh data yang kuat, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang kelihatan. Oleh sebab itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi dalam penelitian kualitatif dinamakan *transferability*, artinya hasil penelitian tersebut dapat digunakan di tempat lain, jika tempat tersebut memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda.

Oleh karena itu, peneliti menggunakan penelitian deskriptif kualitatif karena dalam penelitian ini dilakukan penelitian lapangan langsung di Madrasah Aliyah Negeri 3 yang bertempat di Jalan Bandung No. 7, Malang. Kemudian, hasil yang diperoleh dari penelitian berdasarkan survei atau berdasarkan kenyataan yang didapatkan selama penelitian lapangan berlangsung serta diperoleh dari hasil wawancara dari berbagai informan yakni kepala madrasah, Pak Sugeng sebagai pegawai (staf humas MAN 3) Pak Mishad sebagai unsur pimpinan, dan beberapa informan lainnya.

Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan syura di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, kepala madrasah sebagai pimpinan syura dan *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan syura antara lain para wakil kepala, guru, dan pegawai.
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan syura di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang. Faktor pendukung dan penghambat terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal yang berkembang di

lapangan. Mulai dari kondisi lingkungan sosial madrasah, kelembagaan madrasah hingga pribadi kepala sekolah.

Untuk memperoleh hasil penelitian yang optimal maka peneliti menguatkan data dengan melakukan observasi, dokumentasi, dan dokumen-dokumen MAN 3 yang kemudian dianalisis dengan cara yang dikemukakan oleh Miles dan Hubberman yakni mulai dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pembahasan

Penerapan syura di MAN 3 Malang

Musyawarah adalah cara pengambilan keputusan dalam penentuan kebijakan di MAN 3 yang dapat mengakomodir semua aspirasi-aspirasi dan melibatkan *stakeholders* dengan tujuan kebijakan yang dihasilkan dapat dikawal bersama-sama. Konsep musyawarah ini diterapkan dalam setiap rapat yang dilakukan di MAN 3 Malang.

Musyawarah adalah suatu proses komunikasi dialogis yang mempertemukan banyak pihak dengan tujuan menampung aspirasi-aspirasi dari banyak pihak yang terlibat dalam proses musyawarah. Matta (2007, h.86) berpendapat bahwa fungsi musyawarah terlaksana dengan baik apabila mampu menjamin adanya kemerdekaan dan kebebasan yang penuh bagi setiap peserta syura untuk mengekspresikan pikiran-pikirannya secara wajar dan apa adanya.

Musyawarah memiliki peranan penting dalam pengambilan kebijakan dan pengelolaan di MAN 3 Malang. Seperti yang dikemukakan Al-Buraey, (1985, h.340) bahwa dalam administrasi, Syura memainkan peranan penting sebagai proses pembuatan keputusan sehingga merupakan pengendalian dan kewenangan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, Mekanisme musyawarah adalah cara paling Islami dalam pengambilan suatu keputusan dan kebijakan. Syura adalah ciri khas Islam karena adanya mekanisme untuk melahirkan kesepakatan (konsensus), dan bukan pada pengaruh (suara mayoritas) dan minoritas (Al-Buraey, 1985, h.371).

Dalam melaksanakan rapat, pihak MAN 3 melakukan persiapan agar musyawarah dapat berjalan lancar dan efektif. Hal penting yang selalu disiapkan adalah mengidentifikasi dan mengkaji lebih dalam data-data yang diperlukan sesuai dengan topik pembahasan di musyawarah agar mampu menyiapkan solusi-solusi atau arahan-arahan yang tepat dalam musyawarah. Kemudian menyiapkan draft-draft dokumen atau pembahasan musyawarah yang menunjang agar peserta musyawarah memiliki gambaran umum maupun khusus, konsep ataupun teknis, sehingga

musyawarah dapat berjalan lebih efektif. Abdul jawwad (2009, h.71) menyatakan agar sebelum rapat dimulai, kita harus membagikan agenda pembahasan rapat kepada semua peserta musyawarah dengan tujuan mereka dapat mempersiapkan ide-ide sesuai dengan agenda pembahasan yang ada.

Berdasarkan data yang diperoleh dari tempat penelitian dapat dilihat bahwa konsep musyawarah di MAN 3 Malang membahas hal-hal terkait kebijakan, program-program, evaluasi, dan rencana kerja. Musyawarah tidak membahas hal-hal yang sudah jelas diatur dalam Al-Quran dan As-Sunnah. Al-Buraey (1985, h.342) menyatakan bahwa syura atau musyawarah tidak diterapkan pada berbagai masalah yang sudah jelas pengaturannya di dalam Al-Quran dan Hadits karena keduanya merupakan sumber utama hukum perdata atau pidana syariah. Hal ini sesuai dengan pelaksanaan musyawarah di MAN 3 Malang yang memang tidak membahas urusan yang telah diatur dalam Al-Quran dan As-Sunnah dan senantiasa menjaga nilai-nilai Islam serta tidak membuat keputusan yang bertentangan dengan Al-Quran dan As-Sunnah.

Dalam wawancara dengan kepala MAN 3 Malang, strategi dalam mencapai mufakat dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Adanya kemauan bersama dari semua pihak dalam musyawarah.

Beliau menyatakan bahwa penentuan kebijakan melalui musyawarah ini telah disampaikan kepada seluruh pihak dengan tujuan muncul kemauan dan kesadaran bersama untuk mendukung proses musyawarah. Salah satu wujud kemauan bersama adalah jadwal rutin rapat/musyawarah di MAN 3 Malang. Soetopo (1997, h.16) menyatakan bahwa faktor pendukung penerapan kepemimpinan adalah hakekat dan atau ciri sekolah sebagai pengaruh kepemimpinan. MAN 3 adalah sekolah berciri khas Islam dan kepala madrasah memiliki visi untuk mewujudkan suasana yang Islami dalam setiap aktivitas pengelolaan MAN 3 Malang sehingga mampu menerapkan syura.

2. Proses komunikasi yang baik dalam forum musyawarah baik antara pimpinan syura dengan peserta atau sesama peserta syura. Rahim (2011, h.1) berpendapat bahwa komunikasi terjadi dengan berbicara yang menghasilkan bahasa yang dapat dipahami bersama. Komunikasi yang baik dan terarah bertujuan agar tidak terjadi salah paham yang menyebabkan salah tindakan ke depan.

3. Pimpinan musyawarah harus bersikap netral, objektif, dan jauh dari kepentingan pribadi.

Proses musyawarah di MAN 3 selalu dijauhkan dari kepentingan pribadi baik dari kepala madrasah ataupun peserta musyawarah yang berarti siap menerima semua pandangan dan berdialog untuk menentukan suatu kebijakan. Rahim (2011, h.206) menyatakan bahwa pelaksanaan komunikasi, dialog yang baik harus dilepaskan dari ego pribadi dan jalilah sikap kooperatif.

4. *Setting* forum.

Pengkondisian forum musyawarah oleh pimpinan dengan menganalisa kondisi dan melakukan prediksi kejadian-kejadian yang nanti akan terjadi dalam forum musyawarah, kemudian mengarahkan peserta agar tetap stabil dalam koridor musyawarah yang efektif dan baik. Abdul jawwad (2009, h.69) menyatakan setting forum sangat diperlukan dengan berdiskusi sebentar dengan setiap orang yang hadir di dalam ruang rapat sebelum masuk pada pembahasan utama. Memulai rapat setelah semua peserta rapat tenang. Kemudian eksekusi keputusan terbaik Rahim (2011, h.203) berpendapat bahwa suatu musyawarah yang dialogis akan menghasilkan pengertian bersama terhadap pendapat yang dikemukakan kemudian mendiskusikan semua pendapat agar mencapai kesepakatan bersama sebagai solusi terhadap masalah yang dibahas.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Syura di MAN 3 Malang

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumen rapat maka:

1. Faktor Pendukung

- a. Visi seorang pemimpin yakni kepala madrasah yang ingin menciptakan suasana Islami dan menerapkan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan MAN 3 Malang termasuk pengambilan keputusan dan kebijakan bersama melalui musyawarah. Pada tahun 2013 visi kepala madrasah adalah jujur, prestasi, dan sederhana serta harapan mampu melestarikan budaya dan suasana Islami baik dari segi sistem pembelajaran maupun pengelolaan kebijakan di MAN. Kepala madrasah yang memiliki visi jelas terhadap kepemimpinan Islam merupakan faktor kuat dalam menerapkan dan merealisasikan syura dengan baik.

- b. Kepribadian kepala madrasah, Purwanto (1993, h.59) berpendapat bahwa sifat-sifat kepribadian kepala sekolah adalah salah satu faktor pendukung yang dapat berpengaruh terhadap penerapan konsep kepemimpinan. Seorang pemimpin mempunyai wewenang dan pengaruh lebih dari segi struktural dan psikologis. Al-Buraey (1985, h.377) menyatakan bahwa pemimpin adalah teladan bagi kelompok untuk membangun kepribadian muslim mereka. Bahkan Rasul sendiri tidak terlepas dari kewajiban untuk melaksanakan syura bersama para sahabatnya.
 - c. Kelembagaan MAN 3 Malang, Dalam undang-undang no. 22 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, madrasah dikategorikan sebagai sekolah umum yang berciri Islam. Dalam pasal 51 dijelaskan bahwa Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Pengelolaan lembaga MAN 3 berlandaskan Islam yang seharusnya berdasarkan Al-Quran dan As-Sunnah sehingga mendukung penerapan kepemimpinan Islam secara kelembagaan yang telah diatur dengan jelas. Purwanto (1993, h.59) menyatakan bahwa jenis pekerjaan atau lembaga tempat kepala sekolah mempengaruhi kepemimpinan yang diterapkan di tempat seorang melaksanakan tugasnya. Soetopo (1997, h.16) memperkuat bahwa hakekat atau ciri sekolah serta faktor-faktor legal yang berpengaruh dalam kependidikan adalah faktor pendukung yang kuat dalam penerapan konsep kepemimpinan. Jadi sifat Islami kelembagaan yang (legal) mengikat kepala madrasah telah menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam penerapan syura sebagai kepemimpinan Islam.
 - d. Sumber daya manusia yang terdiri dari umat se-aqidah yakni Islam yang didukung dengan pemahaman dan penerimaan guru dan pegawai yang cukup terhadap karakter-karakter kehidupan dalam Islam. Purwanto (1993, h.59) menyatakan bahwa sifat-sifat kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinnya adalah faktor penting dalam penerapan kepemimpinan.
- 2. Faktor Penghambat**
- a. Kondisi pimpinan dan peserta syura yang terkadang tidak prima sehingga dapat membuat musyawarah menjadi tidak efektif dalam mencapai mufakat. Purwanto (1993, h.59) berpendapat bahwa keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah unsur penting dalam keberhasilan kepemimpinannya.
 - b. Situasi yang mendesak. Keterbatasan waktu yang menuntut syura ingin diselesaikan terlebih dahulu dan adanya hukum atau peraturan yang mengikat dan harus diikuti. Soetopo (1997, h.16) menyatakan bahwa faktor-faktor legal yang berpengaruh dalam kependidikan adalah pendukung atau penghambat dalam penerapan kepemimpinan. Hukum atau peraturan yang mengikat MAN 3 Malang, jam rapat yang memang tidak ada waktu lain sehingga harus memilih prioritas untuk kebaikan bersama.
 - c. Komitmen bersama yang kurang terealisasi, kesadaran dari masing-masing individu untuk menjaga pelaksanaan musyawarah sesuai harapan. Rasulullah memberi tahu kepada sahabatnya, bahwa setiap orang adalah penanggung jawab bagi semua yang ada dibawahnya, untuk itu mereka akan diminta pertanggung jawabannya (Al-Buraey, 1985, h.378). Dalam hal ini, komitmen adalah tanggung jawab bersama yang harus tetap dipegang. Salah satu tugas pemimpin Islam adalah menasehati kelompok serta mengarahkannya guna mencapai sasaran-sasaran bersama termasuk komitmen didalamnya (Al-Buraey, 1985, h.340).

Kesimpulan

Musyawarah adalah cara pengambilan keputusan yang menentukan kebijakan di MAN 3 yang diharapkan dapat mengakomodir semua aspirasi-aspirasi dan melibatkan *stakeholders*. Musyawarah memiliki peranan penting dalam pengambilan kebijakan dan pengelolaan di MAN 3 Malang karena didalamnya terdapat proses komunikasi dialogis yang mempertemukan banyak pihak sehingga mereka akan merasa memiliki dan terlibat dalam proses pembuatan kebijakan. Kebijakan yang dihasilkan dari musyawarah diharapkan adalah yang terbaik dan dapat dikawal bersama-sama.

Musyawarah di MAN 3 Malang membahas hal-hal terkait kebijakan, program-program, evaluasi, dan rencana kerja. Musyawarah tidak membahas hal-hal yang sudah jelas diatur dalam Al-Quran dan As-Sunnah. Keputusan yang dibuat senantiasa menjaga nilai-nilai Islam serta tidak bertentangan dengan Al-Quran dan As-Sunnah.

Berdasarkan hasil kajian di lapangan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam mengimplementasikan konsep syura, MAN 3 melakukan persiapan dengan mengidentifikasi dan mengkaji lebih dalam data-data yang diperlukan sesuai dengan topik pembahasan di musyawarah, kemudian menyiapkan solusi-solusi atau arahan-arahan yang tepat dan menyiapkan draft-draft dokumen atau pembahasan musyawarah yang menunjang baik umum maupun khusus, konsep ataupun teknis.
2. Untuk mencapai mufakat dalam musyawarah, kepala Madrasah Membuat komitmen bersama yang didasarkan pada kemauan peserta musyawarah, menjaga komunikasi yang baik, menjauhkan forum musyawarah dari kepentingan pribadi, pengkondisian forum dengan berusaha menampung semua aspirasi agar mampu mengeksekusi keputusan terbaik yang didasarkan kepada kesepakatan bersama.
3. Dalam menerapkan konsep syura di MAN 3 Malang, terdapat faktor-faktor pendukung yakni visi kepala madrasah yang ingin menciptakan nuansa Islami, Kepribadian kepala madrasah yang bersikap terbuka, ramah, dan bersahabat. Kelembagaan MAN 3 Malang sebagai madrasah terpadu yang memiliki hak untuk mengelola madrasah sesuai kebijakan internal madrasah berciri Islam, dan sumber daya manusia yang didukung dengan pemahaman dan penerimaan guru dan pegawai yang cukup terhadap karakter-karakter kehidupan dalam Islam.
4. Adapun faktor penghambat adalah Kondisi pimpinan dan peserta syuro yang terkadang tidaks prima, Situasi yang mendesak, Komitmen dari masing-masing individu yang kurang dalam forum musyawarah.
5. Rekomendasi penulis untuk meningkatkan keberhasilan pelaksanaan musyawarah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, adalah perlu ada komitmen bersama, Membuat *Standard operasional procedure* (SOP) teknis pelaksanaan musyawarah yang mampu menghidupkan ruh Islam, kemudian perlu memberlakukan sanksi tegas dan Pemerintah mendukung pelaksanaan musyawarah yang menjaga ruh Islam bahkan pemerintah bisa mencanangkan kepada semua madrasah agar menggunakan musyawarah sebagai mekanisme pengambilan kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Buraey, Muhammad Abdullah. (1985). **Islam: Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan**. Jakarta : Rajawali
- Al-Buraey, Muhammad Abdullah. (1990). **Management and Administration in Islam**. Saudi Arabia: Fadz University of Petro and Minerals
- Antonio, Muhammad Syafii. (2010). **Ensiklopedia Leadership dan Manajemen Muhammad SAW "The Super Leader Super Manajer"**, Kepemimpinan Sosial dan Politik. Jakarta: Tazkia Publishing
- Dzakirin, Ahmad. (2011). **Tarbiyah Siyasiyah**. Solo: Eraintermedia
- Furchan, Arif. (1992). **Pengantar Metode Kualitatif**. Surabaya: Usaha Nasional
- Harun. (2008). **Penerapan Syari'at Islam di Aceh dalam Kerangka Sistem Hukum Nasional**. Jurnal Suloh
- Jawwad, Muhammad Abdul. (2009). **Rahasia Sukses Manajemen Rasulullah**. Surakarta: Ziyad Visi Media
- Kartono, K. (2002). **Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kemendagri. (2012). Indeks Persepsi Korupsi Indonesia Peringkat 118 Dunia. Available from: <http://www.kemendagri.go.id/news/2012/12/07/indeks-persepsi-korupsi-indonesia-peringkat-118-dunia> [Accessed 5th Juni 2013]
- Mahsun, Mohamad. (2006). **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Matta, Anis. (2007). **Menikmati Demokrasi**. Jakarta: Insan Media Publishing
- Noor, Ismail. (2011). **Manajemen Kepemimpinan Muhammad**. Bandung: Mizan
- Purwanto, Ngalim. (1993). **Administrasi dan Supervisi Pendidikan**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Rahim, Amirudin. (2011). **Retorika Haraki**. Solo : Eraintermedia
- Siagian, Sondang P. (2003). **Filsafat Administrasi**. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Soemanto. (1997). **Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan**. Jakarta: Bina Aksara.
- Sugiyono. (2008). **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta.